



ИНВЕСТИРАЊЕ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ-ПАТЕКА КОН УСПЕХОТ НА КОМПАНИИТЕ

Доц. д-р Силвана Пашовска

Универзитет "Св.Климент Охридски"- Битола, Научен институт за тутун – Прилеп
s_pasovska@yahoo.com

Проф. д-р Трајко Мицески

Универзитет Гоце Делчев-Штип, Економски факултет-Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во компанијата. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се: мотивацијата за работа, организационата социјализација, организациона култура, односите помеѓу поединците, односите помеѓу поединецот и групата и односи помеѓу групата и претпријатието. Како управувањето со човечки ресурси постојано се менува и унапредува така во него настануваат големи промени. Односите на надреденост и подреденост, негувани илјадници години, полека но сигурно им отстапуваат место на соработка и креативно решавање на поставените цели, поткренувајќи интегритет и иницијатива на вработениот на поголемо ниво.

Мотивацијата е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнувања. Мотивацијата е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш и мотивацијата е отсутна. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да превземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Мотивацијата ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите.

Управувањето со човечките ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тоа е процес кој ги обединува "активностите на планирање и развој, изборот и распределбата, вреднување и наградување, замена, пензионирање и отпуштање, одморот и рекреацијата".

Клучни зборови: глобализација, тимска, работа, водење, планирање, технологија, менаџмент, функции, мотивација.



INVESTING IN STAFF DEVELOPMENT - PATH TO SUCCESS FOR COMPANIES

Ass. Prof. Silvana Pashovska Ph.D.

University "St. Kliment Ohridski" Scientific Tobacco Institute Prilep

s_pasovska@yahoo.com

Prof. Trajko Miceski Ph.D.

University Goce Delchev Stip, Faculty of Economics Stip

trajko.miceski@ugd.edu.mk

ABSTRACT

Management of human resources involves conduct or direct the people in the company. The basic tenets of governance which it is based are: work incentives, organizational socialization, organizational culture, relations between individuals, the relationship between the individual and the group and relations between the group and the company. As the management of human resources is constantly changing and so promote it incurs major changes. The relations of superiority and subordination, cultivated for thousands of years, slowly but surely gives way to cooperation and creatively solve the targets encouraging integrity and initiative of the employee to a higher level.

Motivation is an internal force or energy that leads to action, performing activities and achievements. Motivacijata connected with the desire and ambition, and if they are absent then the motivation is absent. Very often, an employee has the desire and ambition to complete a specific job or achieve a certain goal, but no initiative and willingness to take action. Ova due to lack of motivation and inner strength that will lead to achieving the objectives. Motivation strengthens ambition and increases initiative provides guidance, courage, energy and perseverance to follow the objectives.

Management of human resources is based on personnel policy and its proper implementation. That is a process that brings together "the activities of planning and development, selection and allocation, valuation and appraisal, replacement, retirement and firing, rest and recreation."

Key words: Globalization, Team working, Running, Planning, Engineering, Management, Functions, Motivation.



ВОВЕД

Правилното управување со човечките ресурси е основен фактор за успешно остварување на поставените цели на организацијата. Тоа подразбира пронаоѓање на компетентни кадри, нивно ангажирање во организацијата, нивна обука, развој и мотивација како и превземање на мерки и активности за нивна продуктивност и задржување. Без вистински кадри и нивните потенцијали нема иднина и успех за ниедна организација.

Во денешно време, во услови на бурни промени, забрзан научно технолошки развој, висока конкуренција, променети барања на потрошувачите и воопшто промената на начинот на живеење, налагаат потреба од постојано унапредување со управувањето на човечките ресурси.

Поради значењето на менаџментот на човечките ресурси почетните излагања во трудот се посветени токму на овој поим, односно дефинирање на поимот и целите како и улогата и предизвиците.

Невозможно е кога се зборува за менаџментот на човечките ресурси да не се посвети внимание на развојот на човечките ресурси. Развојот на кандидатите во организацијата е една од најкомплексните задачи на менаџментот на која треба да се обрне големо внимание бидејќи од квалитетот на овој процес и изборот ќе зависи натамошниот успех и достигнувањата на организацијата.

Посебно внимание во трудот е посветено на овој процес преку теоретско и емпириско истражување, обработка на податоците и прикажување табеларно и графички.

Стратегии посветени на развојот на вработените

За успехот на една организација од големо значење е односот спрема луѓето во практиката на управувањето со човечките ресурси. Така за успешни менаџери и организации се сметаат оние кои во својот однос спрема човечките ресурси обезбедуваат развој и можност за напредување, имаат добри стимулативни програми за наградување, имаат мала флукуација на вработените, врвниот менаџмент е максимално ангажиран и им обрнува многу внимание на вработените.¹

Во развојот на вработениот се користат две основни стратегии.

Првата стратегија подразбира развој само на повисокото ниво на менаџментот: топ менаџери, виши менаџери и вработени со изразено голем развоен потенцијал. Средните менаџери, најпогодни за мотивација и наградување на вработените, со овој пристап остануваат исклучени.

Втората стратегија е сеопфатна во пристапот, бидејќи подразбира дека во процесот на развојот се вклучени сите вработени – преку посетување на курсеви во рамките на одредениот индивидуален буџет кој што на секој вработен му стои на располагање. Иако изгледа дека втората стратегија е поправедна, затоа што им дава шанса за развој на сите вработени, што е

1 Prof. dr Zijada Rahimic, Menadžment ljudskih resursa (2010), Ekonomski fakultet u Sarajevu Univerzitet u Sarajevu, 22



потполно спротивно на препораките теоријата на учење на возрасните, која што нагласува дека возрасните сакаат да учат преку интеракција и дека се далеку помотивирани за учење кога имаат право на избор на програмите и начините на учење.

Затоа најефикасната стратегија за учење треба да ја вклучува индивидуализацијата во пристапот на развојот, давање можност на вработените за избор на целите, начинот на развој и континуирана поддршка од непосредните раководители.² Последните години се поголем е бројот на компаниите кои што во развојот на вработените го користат електронското учење.

Една од компаниите која што го вовела таквиот пристап за развој на вработените е и IBM, каде моделот на учење вклучува четири нивоа:

- На менаџерите им се обезбедуваат информации за најчестите менаџерски поими, кои кои што лесно може да се пристапи електронски;
- Менаџерите онлајн се вклучуваат во решавање на студиите на случаите во кои што активно учествуваат во електронската комуникација со останатите учесници и добиваат повратна информација на своите предлози;
- Онлајн дискусиите за проблемите или прашањата од интересите со менторите, колегите и сл.;
- Петтодневните работилници во специјализираните училници со цел да се измерат резултатите во дотогашното учење и оценка на прогресот;

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи:

1. традиционално образовни програми,
2. оценување на развојните потенцијали на вработените,
3. работно искуство и,
4. меѓучовечки односи.³

Проценка на развојниот потенцијал на вработените

Оценувањето на развојните потенцијали на вработените подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите и комуникативните способности на вработените и давање на повратни информации на вработените за тоа.⁴

Во процесот за оценување на развојниот потенцијал на вработените се користат различни инструменти, како што се: MBTI-Majer-Brigzov типски индикатор, мерните центри, стандардите за споредување - бенчмаркови и систем за оценување на перформансите "360 степени".

²Noe, R.A., 2002, Employee Training and Development, 2nd edition, McGraw-Hill.

³Campbell, R.J., 1991., "HR Development Strategies" во K.N. Wexley (ed.), Developing Human Resources, Washington, DC: BNA Books: 5-1-5-34, исто така види во Sheppeck, M.A., Rhodes, C.A., 1988, "Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategies Importance", Human Resource Planning 11: 159-172; Keys, B., Wolf, J., 1988, "Management Education: Current Issues and Emerging Trends", Journal of Management, 14: 205-229, исто така во Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D., 1988, "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies", Personnel Psychology, 41: 731-744.

⁴Hollenbeck, G.P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", Human Resource Planning, 14:247-260.



Maers-Brigzov типски индикатор –*MBTI*, е најпопуларен психолошки тест кој што се користи за потребите на развојот на вработените.⁵ Тестот го сочинуваат повеќе од 100 прашања за тоа како поединецот се чувствува или преферира да се однесува во зададените ситуации. Создавач на тестот е Carl Jung, кој што верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат одразликите во преференците на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање на информации и интерперсонални способности. *MBTI* тестот ги идентификува преференците на поединецот кон:

- Енергичноста: интравертност⁶ версус⁷ (наспроти) екстравертност;⁸
- Собирање на информации: разумност версус (наспроти) интуиција;
- Донесување на одлуки: мислење версус чувствување;
- Стилот на животот: просудување версус перципирање;⁹

Првата димензија – енергичност – објаснува од каде човекот ја црпи енергијата и виталноста.

Екстравертните типови ја црпат енергијата од социјалните контакти, додека интравертните типовиснагата ја црпат од личните размислувања и чувствувања.

Преференциите кон одреден начин на донесување на одлуки се однесуваат на тоа колку внимание во текот на донесувањето на одлуките поединците им посветуваат на туѓите чувства. Поеднците склони кон размислување и трезвеност настојуваат во текот на одлучувањето да бидат максимално објективни. Поеднците кои се склони да се фокусираат и на туѓите чувства настојуваат најпрво да го проценат влијанието на одлуките од другите луѓе заради што се посубјективни во текот на одлучувањето. Преференциите кон животниот стил го одржуваат настојувањето на поединецот да биде флексибилен и прилагодлив.

Типови на личности спрема *MBTI* тестот¹⁰

	Рационални типови на личности (S)		Интуитивни типови на личности (N)	
	Мислење (T)	Чувствување (F)	Мислење (T)	Чувствување (F)
Интравертни типови на личности (I)				
Просудување (J)	ISTJ Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален;	ISFJ Тивок, пријателски, одговорен, самосвесен, засилено работи да ги исполни обврските, точен,	INFJ Успехот го постигнува преку постојаност, организираност и желба да направи се што му се допаѓа; упорен, покажува грижа за	INTJ Обично има оригинален ум, црпи енергија од сопствените идеи, скептичен, критичен, независен, одреден, често

⁵Во SAD дури два милиона луѓе секоја година го изработуваат својот тест.

⁶Интравертен (лат.intra=внатре, vertere=свртеност), свртен внатре, затворен, повлечен во себе, мислител, размислувач.

⁷Versus (лат.,англ.)=наспроти.

⁸Екстравертен (лат.extra=надвор, vertere=свртеност), свртен нанадвор, отворен, луѓе кои сакаат да комуницираат со луѓе, со поголемо друштво.

⁹Hirsch, S.K., 1992, *MBTI Team Member's Guide*, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press; Hummer, A.L., 1993, *Introduction to Type and Careers*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

¹⁰Извор: Прилагодено спрема Briggs Myers, I., McCauley, M.H., 1985, *Manual: A Guide to the Development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Paolo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.).



	превзема одговорност	детален, лојален, внимателен.	другите; почитуван поради принципиелноста	тврдоглав
Перцепирање (P)	ISTP Тивок, резервиран заинтересиран за каузалните односи, механизмите на функционирање на механичките апарати; оригиналност а духовитост	ISFP Чувствителен, пријателски, љубезен, умерен во поглед на способностите; срамежливо го покажува несогласувањето; лојален следбеник; обично опуштен кога нешто треба да направи	INFP Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален; превзема одговорност	INTP Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален; превзема одговорност

Екстравертни типови наличности (E)				
Перцепирање (P)	ESTP Ги сака фактите, не се грижи и не брза, ужива во се; делумно нечувствителен, најдобар со реалните работи кои што можат да се анализираат	ESFP Со него е лесно, прифатен од други, пријателски, на другите работите им ги прави интересни; сака спорт и да прави нешто; посилно развиена меморија отколку примена на теории	ENFP Топол, ентузијаст, духовна личност, генијален, со развиена фантазија, способен да направи се што го интересира; брзо ги решава проблемите	ENTP Брз, генијален, добар во многу работи и состојби; во состојба е да даде и позитивна и негативна аргументација заради забава; ги решава и најсложените проблеми, одбива да работи рутинска активност
Просудување (J)	ESTJ Практичен, реален, ги сака фактите, природен талент за бизнис и механика; незаинтересиран за работи кои што ги смета за некорисни; сака да организира и раководи со активностите	ESFJ Топла личност, разговорлив, популарен, совесен, роден за тимска работа, потребна му е хармонија; најдобро работи со охрабрување; малку заинтересиран за апстрактно размислување или техника.	ENFJ Одговорен, Реагира и се грижи за тоа што велат другите и што чувствуваат; дружељубив, популарен, осетлив на пофалби и критики.	ENTJ Душевен, искрен, лидер, одлучен, обично добар во се што бара резонирање и интелигенција; некогаш е попозитивен отколку што би сугерирала ситуацијата.

Поедниците склони кон просудување се фокусираат на целите, стално ги поставуваат временските рокови и сакаат да изведуваат заклучоци.

Поединците коишто се склони кон перцепција настојуваат да уживаат во изненадувањата сакаат да ги менуваат одлуките и не сакаат временски ограничувања. Врз основа на овие четири димензии, тестот прави разлика помеѓу 16 типови на личности (види ја табелата 1).



MBTI се базира на претпоставката дека јаките страни и слабостите на секој човек се резултат на неговите преференции. На пример, поединците коишто се интравертни, склони кон рационалното одлучување, кон размислувањето и просудувањето т.е. тип ISTJ - во главно се озбилни, тивки, практични и уредни особи коишто имаат склоност кон логично мислење. Тие лесно ги организираат активностите, донесуваат одлуки и строго ги почитуваат плановите и ги остваруваат поставените цели.

Работно искуство

Најголемиот број на вработени се развива преку работата и стекнувањето на работно искуство.¹¹

Работното искуство ги вклучува социјалните односи, проблемите, барањата, задачите и другите аспекти на работните задачи, со кои што вработените се соочуваат на своето работно место. За да бидете успешни на новото работно место, вработените мора да ги прифатат новите знаења и способности, да ги применат постојните знаења во новите ситуации и да стекнат потполно нови искуства.¹²

Табела 8 Потребите на работното место и лекциите кои што менаџерите ги учат од нив¹³

Активности	Потребите и лекции
Транзиција	Нови одговорности: Менаџерот мора да ја превземе одговорностите кои што се нови, потполно различни и пошироки во споредба со претходните
Креирање на промените	Самодокажување: Менаџерот мора многу повеќе да работи за да им покаже на другите дека тој тоа го може и дека е способен.
Поседување на висок степен на одговорност	Дефинирање на новите насоки. Менаџерот е одговорен за отпочнување на некои нови работи, креирање на стратешките промени, водење на реорганизацијата и креирање на организациониот одговор на радикалните промени во опкружувањето.
Вклученост во социјалните односи без влијание на формалниот авторитет	Наследни проблеми: Менаџерот мора да ги реши проблемите кои што останале зад неговиот претходник и да се зафати во разрешување на проблемите со проблематичните работници.
Соочување со препреките	Донесување на одлуки за намалување на големините и рационализација: Менаџерот мора да донесе одлука за намалување на поголем број на операции, затворање на одредени погони и отпуштање на работници ако е тоа потребно.

11 McCall Jr., M.W., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books.

12 Snell, R.s., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9: 17-23.

13Извор: Прилагодено спрема McCauley, C.D., Eastman, L.J., Ohlott, J., 1995. "Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments", Human Resource Management, 84: 93-115.



Поседување на висок степен на интелигенција	Висок влог: Јасни рокови, притисок од страна на високиот менаџмент, транспарентност и одговорност за клучните одлуки го прават успехот или неуспехот на оваа работа јасно видлив. Управување со различни бизниси. Работните задачи опфаќаат доста обемна одговорност покрај големиот број на функции, групи, производи, потрошувачите и пазарот. Преголем обем на работа. Обемот на работа бара значително инвестирање и на време и на енергија Контрола од надворешни притисоци: Неопходно е да се контролираат влијанијата на екстерните фактори, како што се преговори со синдикатите, државата, отпорите на локалната заедница, работа во одредени национални култури и сл.
Вклучување и социјални односи без влијание на формалниот авторитет	Влијанието на другите без потпирање на формалните авторитети: Извршувањето на работните задачи често бара да се влијае на колегите, високиот менаџмент, трети лица или некои други лица во односот на кој што менаџерот нема никаков формален авторитет.
Соочување со проблемите	Непријателски услови на работа: Финансиски проблеми и отежнати економски услови за работа. Недостиг на поддршка од страна на топ менаџментот: Топ менаџментот не покажува никаква поддршка, насока на акцијата или намерата да обезбеди ресурси за новите проекти. Недостиг на социјална поддршка: Менаџерот често е исклучен од социјалното мислење и не добива скоро никаква поддршка и охрабрување од другите. Проблематичен непосреден раководител: Мислењето и стилот на менаџерот често се разликуваат од стилот на неговиот непосреден раководител, или често непосредниот раководител има значителни слабости и ограничувања.

Центарот за креативно лидерство во САД¹⁴ во своите истражувања ги вклучиле испитувањата на топ менаџерите за искуствата во кариерата од кои што ги извлекле највисоките поуки и кои што направиле најголеми промени во развојот на нивната кариера.

Во табелата 2 даден е прегледот на некои аспекти на менаџерската работа која што бара од менаџерот да учи и се развива, и кои што претставуваат добра основа кога некој треба да донесе одлука дали да ја прифати менаџерската работа или не.

Меѓутоа, развојот на менаџерите преку стекнување на нови работни искуства првенствено зависи од тоа дали новите работни искуства кај нив предизвикуваат позитивна или негативна реакција. Во условите кога менаџерите во новите работни потреби гледаат предизвик, тогаш тие ќе бидат стимулирани и да учат. И обратно, во услови кога новите предизвици ги плашат, тие кај менаџерите можат да предизвикаат дури и високо ниво на стрес. За сега во литературата е постигната согласност дека сите потреби на работните места, освен разните видови на бариери, се во позитивната корелација со учењето.¹⁵

14 McCaull Jr., M.W., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books, исто така во McCaull M.W., 1988, "Developing Executives through Work Experiences", Human Resource Planning 11: 1-11; исто така во Rudeman, M.N., Ohlott, P.J., McCaull Jr., M.W., 1990, Measures of Leadership: 547-562;

15 McCauley, C.D., Rudeman, M.N., Ohlott, P.J., Morrow, J.E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79: 544-560.



Поголем број од менаџери сметаат дека потребите на работните задачи кои што од нив бараат да создадат нова вредност и да ги надминат препреките во далеку поголем степен предизвикуваат негативен стрес во споредба со останатите потреби од работните задачи.

Емпириско истражување

Со самата глобализација, организациите широко во светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука и развој на вработените како би оствариле конкурентска предност на пазарите. Всушност сите успешни организации знаат дека обуката и развојот на вработените се инвестиција во човечки капитал што дава повраток на инвестицијата.

За целите на оваа истражување беа добиени одговори од 94 анкетирани вработени од кои 23 менаџери и 71 вработени на вкупно 3 прашања.

Основната, односно генералната хипотеза на истражувањето гласеше: *Доколку во организацијата се врши правилен развој на кадрите тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати на работењето.*

Добиените податоци со анкеирањето, со цел за утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите кои се неопходни за оваа истражување се обработени според χ^2 -тестот и коефициент на контингенција¹⁶. χ^2 -тестот збир на квадирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде што:

f_i = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

= очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза).

Како што може да забележиме со χ^2 -тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде што:

¹⁶Проф. д-р Трајче Мицески, 2010, Здравствена статистика, УГД-Економски факултет Штип, 154



χ^2 = пресметана вредност за χ^2

N = вкупен број на фреквенции.

Откако ќе го погледнеме сумарниот приказ на резултатите добиени од спроведената анкета поединечно ќе коментираме и ќе се задржиме на секое прашање.

Табела: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?	Да	19	83	29	41
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	3	13	31	44
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 37,454				
2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?	Да	17	74	32	45
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	7	22	28	39
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 18,661				
3. Дали Вие сметате дека развојот на кадрите во Вашата организација е придобивка за организација ?	Да	22	96	54	76
	Не	0	0	3	4
	Без одговор	1	4	14	21
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 16,992				

Од табелава може да се забележи дека за секое прашање понудени се три можни одговори: **да**, **не** и **без одговор**. На испитаниците им беше дадена можност да изберат само еден од понудените одговори.

Добиените одговори и од менаџерите и од вработените паралелно ќе ги презентираме табеларно и графички воедно и пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање е поставено на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: *Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?* Со заокружување на еден од три понудени одговори, испитаниците избираа само по еден одговор, а добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела: Искизи за правилно унапредување на кадрите



Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?	Да	19	83	29	41
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	3	13	31	44
	Вкупно	23	100	71	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 37,454					

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Графичко презентирање на исказите за правилно унапредување на кадрите

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 37,454 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,397$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 37,454 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,397 што покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 83% од менаџерите сметаат дека се спроведува правилна обука и развој на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 41%. Дека не се спроведува правилна обука и развој на административни службеници сметаат 4% од менаџерите и 15% од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 13% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 44%.



Од оваа произлегува дека во организацијата организација не се врши правилно унапредување на кадрите .

Второто прашање е поставено на ист начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: *Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?* Добиените резултати табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Искази за правилно селектирање на кандидатите за развој

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?	Да	17	74	32	45
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	7	22	28	39
	Вкупно	23	100	71	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 18,661					

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Графички приказ на исказите на испитаниците за правилно селектирање на кандидатите за развој

Со обработка на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 18,661 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,292$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 18,661 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,292 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.



Од табелата и графиконите може да забележиме дека 74% од менаџерите сметаат дека во испитуваните организации правилно се селектираат кандидатите за нивни развој, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 45 %. Дека не се спроведува правилна електција на кандидатите за нивни развој, сметаат 4% од менаџерите и 15 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 22% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 39%.

И по ова прашање не постои усогласеност на одговорите на менаџерите и вработените.

Третото прашање е формулирано на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и гласи: *Дали сметате дека развојот на кадрите во организацијата е придобивка за организација?* Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Примена на соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вие сметате дека развојот на кадрите во Вашата организација е придобивка за организација ?	Да	22	96	54	76
	Не	0	0	3	4
	Без одговор	1	4	14	20
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 16,992				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Развојот на кадрите како придобивка за организација

Обработката на добиените резултати од двете групи испитаници по третото прашање и пресметаниот χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 16,992 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,280$$



Добиената вредност за χ^2 -тестот е 16,886 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,280 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Како од табелата така и од графиконите може да забележиме дека 96 % од менаџерите сметаат дека развојот на кадрите во е организација е придобивка за организација, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 76%. Во врска со оваа прашање 0% од менаџерите се изјасниле со **не**, за разлика од вработените кои по оваа прашање негативно се изјасниле 4%. Во врска со третиот понуден одговор „Без одговор“ може да забележиме дека 4% од менаџерите го избрале овој одговор додека кај вработените овој процент изнесува 20.

Значи и по ова прашање има несоодејствување на одговорите на менаџерите и вработените.

Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување

Од претходно претставените резултати и пресметки може да се забележиме дека кај сите трипрашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на χ^2 -тестот за секое од прашањата, што над теоретска пресметаната вредност и низок коефициентот на контингенција што значи дека е слаба поврзаноста на одговорите на двете испитувани групи (менаџери и вработени).

Претходно наведеното го потврдува отфрлањето на поставената хипотеза која насочување дека, *доколку во организацијата се врши правилен развој на кадрите тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати на работењето*, па затоа испитуваните организации треба да внимаваат на обуката и развојот на кадрите бидејќи тие се клучен фактор за нивниот успех.



Заклучок

Развојот на вработени е континуиран процес кој што го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со другите луѓе и оценка на личноста и способностите кои што на вработениот му овозможуваат да се припреми за идното работно место.

Развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработените. **Обуката** се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека **развојот** на вработените се однесува на оспособување на вработениот да ги извршува идните работни задачи, за работа на други работни места, па дури и работи кои што сеуште не постојат.

Процесот на развојот на вработените најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се оостарат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикаторите за мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временски рокови.

Организацијата може да избере една од двете можни стратегии вклучувајќи ги вработените во програмата за развој: према онаа на која што развојните програми им се наменети само на вишите нивоа на менаџментот, или другата, према која сите вработени се вклучени во програмата за развој.

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи: формално образовни програми, оценка на развојниот потенцијал на вработените, работното искуство и меѓучовечките односи.

Кариерата може да се дефинира како низ поврзаните или неповрзаните работи задачи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот.

Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењата и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата - прави луѓе на право место во право време.

Управувањето со кариерата е организационен процес на припрема, имплементација и контрола на плановите во кариерата на вработените.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојаџиоски, проф. Д-р. Димитар; помлад асистент Ефтимов, Љупчо: Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет – Скопје, 2009.
2. Jackson, E.Susan; Schuler, S.Randall: Challenges for Industrial/organizational Psychologists, new York University, 2009.
3. Bogičević, M. Biljana: Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2006.
4. Dessler, Gary: Human Resource Management, Florida International University, 2007.
5. Inic, B.; Kukrika, M.: Menadzment intelektualim kapitalom, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janicije I Danica Karič“, Beograd 2003.
6. Miroslav M. Raičević: “Biznis politika”. Beograd 1997.
7. Prof. dr. Dragan Subotić: “Upravljanje ljudskim resursama”. Beograd 2005.
8. Teodor H. Tulcinski i Elena A. Varavikova, Novoto javno zdravstvo, NIP Studentski zbor, Skopje, 2003, Национални Здравствени Системи, Човечки ресурси во здравствената заштита - глава 14, Планирање на човечки ресурси и преглед на човечки ресурси.
9. <http://www.knowledge-bank1.org> – Mega Trend Virtualni Univerzitet.
10. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил, Современ менаџмент, второ издание.
11. Поопширни објаснувања за квалитативните методи се содржани кај Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts, Chevalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 tirage, Paris, 1998.
12. Greenlaw, P.S., Kohl, P.J., 1986, Personnel Management: Managing Human Resources, Harper & Row publishers, Inc..
13. Biljana bogičević, menadzment ljudskih resursa, ekonomski fakultet u beogradu, 2003.
14. Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999



ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

МБА Андријана Апостолова

БАС Институт за менаџмент – Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

АПСТРАКТ

*Никој од нас не е добар колку сите нас.
Kenneth H. Blanchard*

Најновите искуства покажуваат дека организациската култура е клучна за изведбата во организацијата. Вредностите на компанијата помагаат и ги мотивираат вработените да стигнат до долгорочни цели и да одат до крајната мисија на компанијата.

Затоа, практикувајќи тимска работа, се креира работна култура која ја вреднува соработката. Во тимско опкружување, луѓето разбираат и веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и постапките се подобри кога се прават кооперативно, тимски. Со тимска работа како практика се зголемува организациската способност за проактивно дејствување.

За да се утврди колкаво е влијанието на тимската работа врз градењето на организациската култура, направено е истражување во неколку македонски компании кое е образложено во овој труд.

Клучни зборови: тимска работа, организациска култура, кооперативност.



THE IMPACT OF TEAM WORK ON DEVELOPING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

MBA Andrijana Apostolova

BAS Institute of Management - Bitola

andrijanaapostolova@yahoo.com

ABSTRACT

None of us is as good as all of us.

Kenneth H. Blanchard

The latest experiences show us that the company culture is key to its performance. On average, it's several times more important than business strategy. The company's values are helpful and motivating for employees to reach long-term goals and for reaching the final mission of the company. Fostering teamwork is creating a work culture that values collaboration. In a teamwork environment, people understand and believe that thinking, planning, decisions, and actions are better when done cooperatively.

Teamwork as a practice increases the organizational capacity for proactive action. To determine the influence of teamwork on building organizational culture, research was conducted in several Macedonian companies that is presented in this paper.

Keywords: teamwork, organizational culture, cooperation.